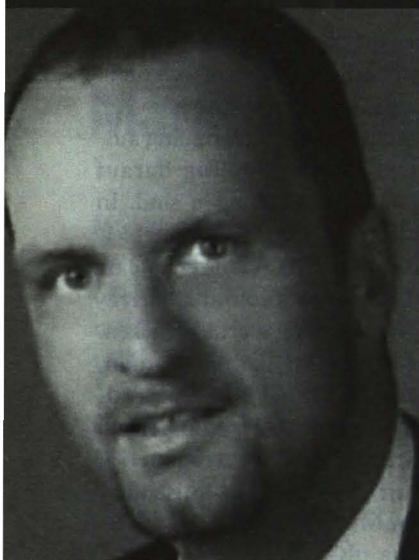


Heinz-Hermann Starke



Herbert Steiner

Dipl.-Ing.;
Leiter des Bereichs „China-Joint-Ventures“

Dipl.-Ing.;
Leiter des Bereichs „Einkaufsstrategie- und Systeme“

Audi in China oder: Der Ritt auf dem Drachen

Management Summary:

Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts beschloss die AUDI AG, als einer der ersten europäischen Automobilhersteller in China Autos für China zu fertigen. Zu jener Zeit haftete einem solchen Projekt noch etwas Exotisches an. Viele träumten vom riesigen Absatzmarkt China, doch den meisten

der westlichen Pionierunternehmen waren damals die Dimensionen nicht bewusst, welche finanziellen, materiellen und letztlich auch menschlichen Ressourcen ein China-Engagement in Anspruch nehmen würde.

Heute ist China für die AUDI AG weltweit unter den zehn stärksten

auch Risiken. Bei einem Joint Venture kann man auf das Vertrauen und die Marktkenntnis des chinesischen Partners zurückgreifen. Als Negativa stehen die Aufteilung des Gewinns und keine eigenständige Entscheidungsfindung zu Buche. Im Vorteil ist darüber hinaus zu prüfen, welche „Altsachen“ man sich durch die Zusammenarbeit möglicherweise einhandelt. Wenn man an den falschen Partner gerät, können sich auch noch Probleme im Bereich Technologie transfer ergeben. In Summe empfiehlt es sich, bei der Wahl des Joint-Venture Partners gesunde Vorsicht walten zu lassen und nicht vorschnell Verträge zu unterzeichnen. Auf diese Weise können auch Schwierigkeiten durch unterschiedliche Erwartungshaltungen (ausländische Seite ist interessiert am chinesischen Markt, chinesische Seite ist interessiert am Export) vermieden werden. Die österreichischen Außenhandelsstellen in China können in diesem Prozess beratend und unterstützend tätig werden.

Ein eigenständiger Marktanteil in China erfordert naturgemäß den kompletten Aufbau eines Vertriebsnetzes, das nicht nur auf den westlichen Absatzmarkt, sondern auch auf den chinesischen Absatzmarkt abzielt. Das ist ein Prozess, der nicht nur in der Anzahl der Verkaufsstellen, sondern auch in der Qualität der Serviceleistungen zu messen ist. Die Audi AG hat sich in diesem Bereich als Vorreiter etabliert und ist heute einer der führenden Automobilhersteller in China.

Als Außenhandelsstelle empfiehlt wir grundsätzlich, eine Inspektion vor der Vernehmung zu veranlassen. Die Inspektion ist ein zentraler Bestandteil der Geschäftsbeziehung und sollte von Anfang an in Betracht gezogen werden. Die Audi AG hat sich in diesem Bereich als Vorreiter etabliert und ist heute einer der führenden Automobilhersteller in China. Richtig ist aber auch, dass man für den Erfolg in China einen langen Atem braucht.

1. Wie alles anfang

Die AUDI AG begann 1988 in der nordostchinesischen Stadt Changchun das Kooperationsprojekt mit dem größten chinesischen Fahrzeughersteller, der First Automobile Works (FAW) zur Lizenzfertigung von Audi-100-Modellen. Das damalige Werk glich eher einer Manufaktur denn einer vollautomatisierten Automobilfabrik: in zugigen Werkshallen, durch die der Wind den Sand aus der mongolischen Steppe hereinblies, wurden die Fahrzeuge von deutschen und chinesischen Mitarbeitern zusammengebaut. Wesentlicher Bestandteil der Kooperation war ein Abkommen über Technologie- und Know-how-Transfer, in dessen Rahmen im Laufe der Jahre über 500 chinesische Mitarbeiter bei Audi in Deutschland in den Bereichen Produktion, Planung und Kundendienstbetreuung geschult wurden, 30 Mitarbeiter von Audi unterstützten die Produktion vor Ort.

1995 wurde die AUDI AG dritter Shareholder am Joint-Venture FAW-Volkswagen. Seit 1999 wird dort der Audi A6 produziert, seit April 2003 auch der Audi A4. In der Chronologie des chinesischen Audi-Engagements war der Audi A6 ein wichtiger Meilenstein: Beide Seiten, Chinesen und Deutsche, standen vor einer schweren Herausforderung: erstmals sollte in einem „großen Sprung nach vorn“ ein aktuelles Premiumfahrzeug in China gefertigt



Abb. 1: E. Pirro im R8 auf dem Tian-An-Men-Platz in Beijing anlässlich des A8(D3)-Launch und der Eröffnung des Audi-Forums Beijing am 13. Juli 2003

werden. Ebenfalls waren erstmals in einem automobilen Joint-Venture-Projekt chinesische Ingenieure an der Entwicklung der speziell für den chinesischen Markt adaptierten Langversion des Audi A6 beteiligt.

Langwierige und schwierige Verhandlungen gingen dem Projekt voraus, in dem letztlich beide Partner voneinander profitierten: die Chinesen entdeckten die Bedeutung des Begriffs „Premium“ und welche Grundvoraussetzungen dafür bei Qualitätsanforderungen, Produkt- und Fertigungstechnologien, bei Vertrieb und Service gegeben sein müssen. Aufgewachsen im kommunistischen Arbeiter- und Bauernstaat unter dem Primat der Sparsamkeit, mussten die chinesischen Manager zunächst eine für sie völlig neuartige Gleichung lernen: Premiumqualität = Premiumprodukt = hoher Retailpreis = hoher Ergebnisbeitrag für das Unternehmen. Doch getreu der vom damaligen Staatschef Deng Xiaoping, der die Öffnung Chinas nach dem Westen einleitete, ausgegebenen Devise „Reich zu werden ist ruhmreich“ hatten sie mit der An-

wendung dieser Gleichung keine größeren Schwierigkeiten.

Die deutsche Seite dagegen machte die „Entdeckung der Langsamkeit“, dass der kürzeste Weg zum Ziel oftmals über einen Umweg führt, lernte jede Menge über chinesische Verhandlungsstrategien und Verhandlungsgeschick und begriff, dass persönliche Beziehungen und Vertrauen letztlich ein besserer Garant sind als jeder noch so gut ausformulierte Vertragstext und dass in China neben dem „Know-how“ auch das „Know who“ (die sog. „guanxi“) von entscheidender Bedeutung ist.

Heute entspricht der Qualitätsstand der bei FAW-Volkswagen gefertigten Audi-Modelle dem gleichen hohen Niveau wie dem der Fahrzeuge aus den Audi-Werken Ingolstadt und Neckarsulm. Der Audi A6 in Langversion war vom Start weg ein großer Erfolg. Allein im Jahr 2003 wurden in China insgesamt 63.131 Fahrzeuge der Marke Audi an Kunden ausgeliefert, was gegenüber 2002 einem Zuwachs von 73 % entsprach. Mit über 8.100 Fahrzeugen hatte der Audi A4 als zweite lokal gefertigte Baureihe einen maßgeblichen Anteil an diesem Ergebnis.

2. Wo steht Audi in China heute?

Die Produktion in einem hochmodernen Fertigungsstandort, die Entscheidung für die richtigen Produkte, das erfolgreiche Training der chinesischen



Abb. 2: Eintrag des chinesischen Ministerpräsidenten Wen Jiabao in das Audi-Gästebuch bei seinem Audi-Besuch in Ingolstadt am 2. Mai 2004 anlässlich seiner ersten offiziellen Deutschlandreise



Abb. 3: Der Audi A8 (D3) im Fußballstadion von Beijing anlässlich des Gastspiels von Real Madrid mit der Audi AG als offiziellem Sponsor, Beijing 02. 08. 2003

Mitarbeiter in modernster Fertigungstechnologie, die strategische und systematische Ansiedlung deutscher Systemlieferanten zur Belieferung der lokalen Wertschöpfung und letztlich auch das Audi-Händlernetz sind alles entscheidende Faktoren für den Audi-Erfolg in China. In exklusiven Showrooms, die meisten davon in der Audi-typischen Hangarbauweise, ließ Audi als erster Premiumhersteller den chinesischen Kunden erleben, dass hinter dem Begriff „Premium“ nicht nur das Produkt, sondern auch der dazugehörige exklusive Service bei Vertrieb und Kundendienst unverzichtbar ist. Inzwischen hat Audi ein Netz von über 100 Händlerbetrieben in den über 60 wichtigsten Städten und Regionen Chinas aufgebaut.

Mit dem Aufbau dieses Händlernetzes hat Audi frühzeitig eine Entwicklung vorausgesehen, die im heutigen Post-WTO-Beitritt Chinas längst zur Realität geworden ist: die Wandlung vom Angebots- zum Nachfragemarkt. Denn der WTO-Beitritt brachte den Wegfall vieler bis dato existierender Handelsbarrieren. Nun erst nutzten die meisten internationalen Automobilhersteller die Chance, in den chinesischen Markt einzusteigen. Inzwischen sind fast alle internationalen Automobilhersteller mit chinesischen Kooperationspartnern vertreten. Der Wettbewerb buhlt um den mittlerweile gut informierten und anspruchsvollen chinesischen Kunden,

der aus einer Vielzahl von Motorzeitschriften wählen kann, um sich über neue Modelle lokaler Fertigung und Importfahrzeuge auf dem Laufenden zu halten. Die großen Automobilmessen in Beijing, Shanghai und Guangzhou sind Publikumsmagneten, selbst in den entlegenen Winkeln des Landes finden Autoshowings statt.

Dieser Entwicklung trägt Audi mit seiner Modellstrategie für China Rechnung. In den chinesischen Audi-Showrooms sind neben dem lokal gefertigten A4 und A6 auch alle anderen Audi-Modelle zu kaufen. Dabei ist der Audi A8 mit einem Anteil von über 75 % an den Audi-Importfahrzeugen beim chinesischen Kunden besonders beliebt. Im Juli 2003 wurde in Beijing in bester Lage in der Nähe des Tian-An-Men Platzes das erste Audi-Forum eröffnet – das erste seiner Art in ganz Asien. Wegen seines frühzeitigen und intensiven Engagements als erster Premiumhersteller in China gehört Audi heute mit zu den bekanntesten und beliebtesten Automobilmarken im Land, und der chinesische Ministerpräsident Wen Jiabao ließ es sich nicht nehmen, als erstes das Stadion bei seinem Deutschlandbesuch im Mai dieses Jahres das Audi-Stammwerk in Ingolstadt zu besichtigen. Gemeinsam mit Volkswagen ist Audi zum offiziellen Sponsor der Olympischen Spiele 2008 in Beijing ernannt worden.

Während in der Anfangsphase und der erst langsam einsetzenden Motorisierung der Bevölkerung die Audi-Kunden fast ausschließlich aus Regierungskreisen bestanden, ist heute der Privatkundenanteil der Audi-Fahrer auf ca. 75 % gestiegen.

3. Was bringt die Zukunft?

Trotz des zunehmenden Wettbewerbs nimmt Audi im chinesischen Markt eine Spitzenposition ein, wie der Marktanteil im Premiumsegment von über 65 % beweist. China wird für die AUDI AG und für alle OEM im Automobilgeschäft in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen. Für Audi bedeutet das, dass wir unseren chinesischen Kunden noch mehr in unsere Premiumwelt führen wollen. Die dazu erforderlichen Maßnahmen in Produktion und Einkauf, Marketing und Vertrieb sowie Image und Kommunikation sind eingeleitet und schon erfolgreich umgesetzt, wie das Bild des Audi Le Mans R8 vor dem Tian-An-Men-Platz beweist. Gleichwohl ist bei aller Euphorie ein Markt wie China auch nicht ohne Risiken: zunehmender Wettbewerb, installierte Fertigungskapazitäten in Millio-nenhöhe, der Schutz geistigen Eigentums und Produktpiraterie, die nach wie vor teilweise unwirtschaftlichen Produktionskosten sowie die neue chinesische Automobilpolitik mit ihren Vorgaben sind Aspekte, die ein Unternehmen bei einem „go east!“ durchaus genau prüfen muss. Die starke Dynamik der chinesischen Wirtschaftsentwicklung birgt zudem eine hohe Volatilität, die nicht zuletzt durch die systembedingte Intervention der chinesischen Regierung begründet ist. Für einen Automobilhersteller bedeutet das, dass man ein Maximum an Flexibilität lernen muss, um gegebenenfalls Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf sie reagieren zu können.

Aber kein Global Player kann es sich heute erlauben, in China nicht präsent zu sein. Oder, wie ein chinesisches Sprichwort sagt: „Wenn du nicht in die Höhle des Tigers gehst, wie willst du dann das Tigerjunge fangen?“